



**Deutscher Bundesverband Coaching e.V.**  
**Der Business Coaching-Verband**

LEITLINIEN UND EMPFEHLUNGEN FÜR DIE ENTWICKLUNG VON  
**COACHING ALS PROFESSION**

**Kompodium mit den Professionsstandards des DBVC**

5., aktualisierte Auflage 2019

Redaktion: Christoph Schmidt-Lellek

© Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) 2019

Bildquellen: AdobeStock © Thomas, shutterstock © L Lauzuma

DBVC Geschäftsstelle:

Postfach 17 66

D-49007 Osnabrück

Tel. +49 (0) 5 41 - 5 80 48 08

Fax +49 (0) 5 41 - 5 80 48 09

E-Mail: [info@dbvc.de](mailto:info@dbvc.de)

Internet: [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)

Vertretungsberechtigter Vorstand: Christopher Rauen,

Camelia Reinert-Buss, Christine Moscho, Ulrich Dehner

Vereinsnitz: Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (DBVC),

Bischofsweg 32, 60598 Frankfurt am Main

Vereinsregister: VR 12796, Registergericht: AG 60313 Frankfurt am Main

Steuernummer: 66/273/00293

# LEITLINIEN UND EMPFEHLUNGEN FÜR DIE ENTWICKLUNG VON **COACHING ALS PROFESSION**

**Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC**

**TEIL 3. ZUSATZKAPITEL**

# INHALT

Geleitwort des Vorstands

Vorwort zur überarbeiteten Neuauflage

6

## TEIL 1.

### GRUNDLAGEN – DEFINITION DES PRAXISFELDES COACHING

- 1.1 Profession und Professionalisierung  
(*C. Schmidt-Lellek, B. Fietze*)
- 1.2 Begriffsbestimmungen (*A. Schreyögg*)
- 1.3 Anwendungsbereiche (*U. Wolff*)
- 1.4 Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten  
(*A. Schreyögg, T. Bachmann, T. Dallüge*)
- 1.5 Die Settings von Coaching (*A. Schreyögg, T. Bachmann*)
- 1.6 Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches  
(*I. Steinke, C. Rauen*)
- 1.7 Die Rollen des Coachs (*I. Steinke*)

## TEIL 2.

### ANWENDUNG – PROFESSIONELLE STANDARDS

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und  
professionsethische Standards  
(*W. Spreckelmeyer, C. Schmidt-Lellek, A. Schreyögg*)
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex  
(*C. Schmidt-Lellek, A. Schreyögg, W. Spreckelmeyer*)
- 2.3 Coaching-Prozesse (*T. Bachmann, I. Steinke*)

- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung  
(I. Steinke, C. Rauert)
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings  
(A. Schreyögg)
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement  
(I. Steinke, U. Wolff)
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching (A. Schreyögg)

### **TEIL 3.**

#### **ZUSATZKAPITEL**

- 3.5 Wissenschaft – Die Wissensstruktur von Coaching  
(A. Schreyögg) 9
- Autorenverzeichnis 19
- Über den Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) 20

**Teil 1. und 2. des DBVC Coaching Kompendiums finden Sie online unter [www.dbvc.de/standards](http://www.dbvc.de/standards)**

**Weitere Beiträge in der Schriftenreihe des DBVC finden Sie unter [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)**

## Vorwort zur überarbeiteten Neuauflage

Dieses Kompendium beinhaltet die Leitlinien, die der Fachausschuss Profession im Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) für die Entwicklung von Coaching als Profession erarbeitet hat. Die Ziele dieser Professionsstandards sind,

- (1) fachliche und ethische Orientierungsvorgaben für Ausbildung, Anwendung und Erfolgsmessung des Coachings zu formulieren, auf die sich die Mitglieder des DBVC verpflichten,
- (2) einen Beitrag zu mehr Transparenz und Aufklärung im Coaching-Markt insgesamt zu leisten,
- (3) proaktiv an der Herausbildung und Entwicklung von Coaching als Profession mitzuwirken,
- (4) Maßstäbe und Routinen für die Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle zu setzen.

Mit der Neuauflage des Kompendiums haben wir eine Verdichtung, Differenzierung und Verfeinerung der Standards vorgenommen. Denn seit der ersten Auflage (2007) hat sich Coaching als Maßnahme der Personalentwicklung in Deutschland ebenso wie in vielen anderen Ländern umfassend etabliert. Dementsprechend wurde es auch stärker ausdifferenziert. So haben sich z.B. die Rollen des Coachs (*vgl. Kap. 1.7*) von einer tiefgreifenden **SELBSTREFLEXIVITÄT** bis zu einer anspruchsvollen Psychoedukation zunehmend erweitert. Ethische Fragestellungen können im Coaching auch Perspektiven der Unternehmensethik berühren. Außerdem muss die Profession Coaching neuen **HERAUSFORDERUNGEN** entsprechen, denn die Arbeitswelt wird zunehmend von Globalisierung und Digitalisierung beeinflusst. So zeichnen sich in Arbeit und Gesellschaft diverse Horizontverschiebungen ab. Unter dem Schlagwort „New Work“ propagiert man im Zusammenhang mit der „Arbeit 4.0“ und der „agilen Organisation“ vielfach neue Formen individueller Handlungsfreiheit.

Im Zuge dieser Entwicklungen verdichteten sich in den letzten Jahren nicht nur die Anforderungen an die **KOMPETENZEN** der einzelnen Coaches, sondern auch die professionellen Anforderungen an Coaching-Weiterbildungsorganisationen (*vgl. Kap. 2.4*). Auf diese Weise erweiterte und verfeinerte sich schließlich das gesamte Qualitätsspektrum von Coaching.

Die hier vorgelegte Veröffentlichung beinhaltet v.a. die für die Coaching-Praxis relevanten Kapitel. Einige weitere Kapitel, die eher die konzeptionellen Grundlagen und theoretischen Hintergründe betreffen, haben wir herausgenommen. Sie sind im Sinne einer Schriftenreihe als Online-Zusatzkapitel zu finden; Kurzfassungen dazu stehen am Ende dieses Buches.

Wir danken allen Kolleginnen und Kollegen, die sich an den Diskussionen und dem Verfassen der Texte beteiligt haben. Die Verfasser/innen der einzelnen Kapitel sind jeweils genannt. Das Kompendium ist dennoch ein Gemeinschaftswerk, sodass alle Texte von allen Mitgliedern des Fachausschusses Profession beurteilt und erörtert worden sind.

*Berlin, im Januar 2019*

*Astrid Schreyögg und Christoph Schmidt-Lellek  
für den Fachausschuss Profession*

## TEIL 3. ZUSATZKAPITEL





## 3.5 WISSENSCHAFT – DIE WISSENSSTRUKTUR VON COACHING

*Astrid Schreyögg*

Bei Coaching als angewandter Sozialwissenschaft sollte das Wissen modelliert und in eine Wissensstruktur integriert werden (*Schreyögg 2009*). Die Themen von Coaching weisen nämlich eine **UNENDLICHE VIELFALT** auf; sie können individuelle oder interaktive oder systemrelevante Fragestellungen berühren. Alle diese Themen müssen mit entsprechenden theoretischen Konzepten und mit den Erfahrungsmustern von Coach und Klient diagnostisch erfasst werden. Daraus folgt, dass psychologische, soziologische, pädagogische sowie betriebs- und volkswirtschaftliche Konzepte einzubeziehen sind. Sodann sind die Themen mit den methodischen Maßnahmen zu bearbeiten, die zu der jeweiligen Thematik passen. So muss der Coach auch über vielfältige methodische Muster verfügen.

Wie ist nun eine solche Vielfalt von strukturierenden Mustern und methodischen Möglichkeiten zu konzeptualisieren, wenn diese Vielfalt nicht wahllos, sondern zu einem in sich stimmigen Modell verdichtet werden soll? Dafür bietet es sich an – wie schon in der Psychotherapie und in der Supervision praktiziert –, „**INTEGRATIONSMODELLE**“ zu entwerfen. Diese erlauben eine konzeptionell fundierte Verbindung vielfältiger Theorien und Methoden, die aber nicht die negativen Effekte einer „eklektizistischen“ Praxis aufweist, bei der die Klienten verwirrt werden.

Handlungsmodelle wie das fürs Coaching müssen bei **NORMATIV**en Grundentscheidungen starten, also bei anthropologischen und erkenntnistheoretischen Setzungen, wie sie z.B. hier im Ethik-Kodex expliziert sind (*vgl. Kap. 2.1*). Sie sollen für die Verwender des Modells transparent gemacht und in eine sogenannte Wissensstruktur eingegliedert werden (*Herzog 1984*).

Auf einer übergeordneten **META-EBENE** enthält die Wissensstruktur grundlegende anthropologische und erkenntnistheoretische Setzungen, die die Basis des Handlungsmodells darstellt. Daraus leitet sich eine **EBENE DER THEORIEN** ab, mit deren Hilfe sich Ist- und Soll-Zustände von Phänomenen, die für das Handlungsmodell relevant sind, erfassen lassen.

Eine dritte Ebene enthält **GRUNDLEGENDE METHODISCHE ANWEISUNGEN**. Das sind (1) die Ziele des Modells, (2) die Art und Weise, wie Themen von Klienten in der Praxissituation rekonstruiert werden, (3) welche Wirkungsfaktoren dem Modell unterstellt werden, (4) der zu empfehlende Interaktionsstil und (5) Anweisungen, wie unterschiedliche Settings in der Praxis gehandhabt werden sollen.

Auf einer vierten Ebene schließlich ist die **PRAXEOLOGIE** des Modells zu konzipieren, d.h. seine einzelnen methodischen Maßnahmen und prozessualen Anweisungen zur methodischen Applizierung. Daraus ergibt sich folgende Grundstruktur:

- » Meta-Modell
- » Theorie-Ebene
- » Grundlegende methodische Anweisungen
- » Praxeologie

### 3.5.1 Die Ebene des Meta-Modells

Bei der Auswahl von anthropologischen und erkenntnistheoretischen Prämissen für ein Coaching-Modell müssen möglichst alle Erscheinungsformen menschlichen Daseins, menschlicher Beziehungen und beruflichen Handelns eingefangen werden. Dafür bieten sich Ansätze aus der Phänomenologie und dem sozialen Konstruktivismus an, die individuelle, interaktive und systemische Positionen beinhalten. Sie sollten untereinander kompatibel sein und müssen außerdem mit den ethischen Positionen dieses Kompendiums (s. *Ethik-Kodex, Kap. 2.1*) zu vereinbaren sein.

#### Anthropologische Prämissen

- (1) Der Mensch ist ein gleichermaßen individuelles und soziales Wesen. Er ist als ein Unverwechselbarer zu betrachten, der trotz seiner Handlungsfreiheit sein individuelles Dasein von Anbeginn auf gelebte Interaktionen mit anderen Menschen gründen muss. Außerdem ist der Mensch immer Teil von sozialen Systemen in der Familie, in Gruppen und Organisationen. So muss der Coach seinen Klienten immer erfassen als Individuum, als Interaktionspartner anderer Menschen und als Teil von sozialen Systemen.

- (2) Der Mensch ist gleichermaßen Subjekt und determiniertes Wesen. Er kann sich unabhängig von anderen Menschen für eigene Ziele entscheiden. Er kann auch eine exzentrische Position einnehmen (*Plessner 1982*), die es ihm erlaubt, seine eigene Situation aus den Augen anderer zu betrachten. Trotzdem ist er durch seinen aktuellen und historischen Erfahrungshintergrund bestimmt. So muss ein Coach damit rechnen, dass vom Klienten sachlich Geplantes durch seine biographischen Prägungen auch verhindert werden kann.
- (3) Der Mensch ist ein sich potenziell lebenslang entfaltendes Wesen. Ihm sind viele Potenziale gegeben, die er sein Leben lang immer umfassender entfalten kann (*Merleau-Ponty 1976*). Das bestätigt die Neurologie, wonach der Mensch bis zu seinem Lebensende Nervenzellen zu bilden vermag (*Bauer 2006*). So zielt Coaching auch bei Menschen, die schon lange führende Positionen innehaben, stets auf das Lernen von neuem.
- (4) Der Mensch ist gleichermaßen gesichert und bedrängt durch Arbeit und durch Institutionalisierungen. Jede Berufstätigkeit, selbst die „Freie Praxis“, steht in institutionalisierten Kontexten. Im Prozess sozialen Lebens bilden sich regelgeleitete Formen menschlichen Zusammenlebens heraus – Institutionen und Organisationen. In ihnen entfalten Menschen unterschiedliche Rollenkonstellationen, wodurch sie sich einen berechenbaren Rahmen des Zusammenlebens schaffen. Das garantiert zwar Sicherheit, es verlangt aber die Einhaltung von Regulativen. Dadurch ist der Mensch gleichermaßen gesichert und bedrängt (*Berger & Luckmann 1969*). Dieses ambivalente Verhältnis gilt auch für Arbeit. Diese Antinomie muss ein Coach ebenfalls bedenken, d.h. Fach- und Führungskräfte werden durch formale Muster eingeengt, gleichzeitig aber auch in ihrer Identität gesichert.

### Erkenntnistheoretische Setzungen

- (1) Erkenntnis ist ein intersubjektiver Deutungs- und Strukturierungsprozess. Menschen nehmen ihre Welt nie objektiv – im Sinne von fotografisch – wahr, sondern auf dem Hintergrund ihrer bisherigen Welterfahrung. Sie deuten sie subjektiv aus und nehmen zumeist nicht einzelne Elemente wahr, sondern Konfigurationen. Diese dienen als „kognitive Schemata“ (*Piaget 1969*) zur Handlungsorientierung. Im Verlauf ihres Lebens entwickeln Menschen eine Vielzahl solcher Schemata. Diese erweisen sich allerdings in neuen Lebenssituationen oft als untauglich, weshalb dann neue Muster gebildet werden müssen. Dafür sind besonders Interaktionen mit anderen Menschen hilfreich wie auch mit einem Coach.

- (2) Erkenntnis ist ein mehrperspektivisches Phänomen. Umfassendes Erkennen ist an die Verfügbarkeit vieler kognitiver Schemata geknüpft. Eine Anreicherung von solchen Mustern kann entweder durch einen Wechsel des Standorts geschehen, damit ein Phänomen aus einer neuen Perspektive sichtbar wird; es ist aber auch durch Dialoge mit anderen Menschen möglich, wenn diese ihre Sichtweisen an den Erkennenden herantragen. Aufgabe des Coachs ist es also auch, das Erkenntnisrepertoire des Klienten durch neue Muster anzureichern.
- (3) Erkenntnis ist ein „szenisches“ Phänomen von Leib-Seele-Geist-Subjekten. Erkennen ist nie als rein kognitiver Akt zu begreifen. Es ist immer an den ganzen Menschen als Leib-Seele-Geist-Subjekt gekoppelt. Wie wir aus psychotherapeutischen Zusammenhängen wissen, wird Erlebtes vom Menschen in „Szenen“ gespeichert (*Lorenzer 1970*). Diese individuellen, emotional eingefärbten Szenen können von Schmerz oder von Panik begleitet sein und bilden dann starre kognitive Schemata, die das Erkennen in vergleichbaren Situationen erschweren oder sogar unmöglich machen. Dann ist es Aufgabe des Coachs, die zugrunde liegenden blockierenden Erfahrungen dem Bewusstsein zugänglich zu machen, sodass der Klient wieder frei wird für neue Erfahrungen.
- (4) Erkenntnis kann sich auch auf nicht-gegenständliche Phänomene beziehen. Erkennen ist keineswegs auf die Auseinandersetzung mit gegenständlichen Phänomenen beschränkt. Vielfach berichten Menschen über kaum zuordenbare Erfahrungen, die sie z.B. als „kühle“ oder „aggressive“ Atmosphären (*Schmitz 1978*) beschreiben. Solche Erscheinungen stellen oft einen wichtigen „Schlüssel“ zum Verständnis von Situationen dar, was der Coach ebenfalls ernst nehmen sollte.

### 3.5.2 Die Theorie-Ebene

Der Theorie-Ebene kommt in Handlungsmodellen – so auch im Coaching – eine zentrale Bedeutung zu, denn durch sie wird Handeln erst professionell. In einem **INTEGRATIVEN HANDLUNGSMODELL** besteht ihre Funktion zunächst darin, Menschen für ihre Erkenntnisprozesse zu unterstützen. Schütz (1981) differenziert Theorien erster und zweiter Ordnung. Im Verlauf der Sozialisation erwerben wir Alltagstheorien, d.h. „Theorien erster Ordnung“, die uns spontanes Handeln im Alltag ermöglichen. Im weiteren Leben benötigen wir in Konfrontation mit komplexen Anforderungen abstrakte Strukturierungsmuster, d.h. „Theorien zweiter Ordnung“. Sie können den ursprünglichen Erkenntnishorizont erweitern, sodass durch Theorien

das ursprünglich „Verborgene“ doch noch zu erkennen ist. Im Coaching gelingt es oft erst durch die Strukturierung mit Hilfe von theoretischen Mustern, zu verstehen, was Klienten bewegt. Die **ANWENDUNG** theoretischer Konstrukte kann Erkennen allerdings auch behindern, wenn Theorien voreilig oder einseitig angewandt werden. Die Auswahl und Anwendung von Theorie ist deshalb immer im Hinblick auf die unmittelbare phänomenale Erfahrung zu überprüfen.

Eine Modellkonstruktion fürs Coaching benötigt ein **BREITES THEORIE-UNIVERSUM** (Birgmeier 2009), das aber an den Prämissen des Meta-Modells auszurichten ist. Die Auswahl von Theorien hat individuellen Phänomenen aktueller und historischer Art Rechnung zu tragen, ferner Beziehungsphänomenen aktueller und historischer Art und dazu Systemphänomenen. Dies sind in einem Modell fürs Coaching theoretische Positionen aus der allgemeinen Psychologie, um z.B. Identitätsprobleme zu erfassen; Konzepte aus der Psychopathologie, um z.B. eine Narzissmus Problematik zu erkennen; Theorien aus der Psychoanalyse, um Beziehungsphänomene zu erfassen, wie etwa eine Übertragungs-Gegenübertragungsdynamik; oder Konzepte aus der Sozialpsychologie, um gruppendynamische Konstellationen zu differenzieren. Außerdem benötigt man Konzepte aus der Organisationssoziologie, um organisatorische Erscheinungen zu strukturieren, wie z.B. Organisationskulturen oder die Mikropolitik einer Firma. Dazu sind Konzepte aus der Managementlehre einzubeziehen, um Führungskräfte bei ihrer Aufgabenstellung zu unterstützen, um Managementfunktionen, -rollen und -kompetenzen zu präzisieren. Darüber hinaus benötigt der Coach auch gesellschaftstheoretische Konzepte.

Alle diese Ansätze sind aber an den oben genannten **ANTHROPOLOGISCHEN IMPLIKATIONEN** zu messen, um zu entscheiden, ob und wie umfassend sie in das Modell integrierbar sind. So erweist sich z.B. das klassische psychoanalytische Entwicklungsmodell nur als begrenzt kompatibel, weil es menschliche Beziehungserfahrungen auf frühkindliche Muster reduziert. Im Gegensatz dazu unterstellt etwa das Konzept von Mead (2005) lebenslange Entwicklung von Beziehungen. Bei den Organisationskonzepten unterstellt z.B. das Mikropolitik-Konzept, dass Menschen primär auf ihren eigenen Vorteil bedacht sind (Neuberger 1994), während der Organisationskultur-Ansatz (Schein 1995) eine weitaus konstruktivere Sicht von Sozialität transportiert. Dementsprechend sind manche Theorien nicht oder nur gelegentlich in hervorstechenden Situationen anzuwenden. Welche Theorie im Coaching faktisch zur Anwendung kommt, klärt sich allerdings erst im Rahmen eines **DIALOGS** von Coach und Klient.

### 3.5.3 Die Ebene grundlegender methodischer Anweisungen

Diese Ebene der Modellkonstruktion ist auf die **BESTIMMUNG VON ZIELEN** gerichtet, auf die Rekonstruktion der vom Klienten angesprochenen Fragestellung, die Wirkungsfaktoren, den Interaktionsstil des Coachs und schließlich auf Anweisungen zur Handhabung unterschiedlicher Settings. Diese methodischen Anweisungen müssen in einem Integrationsmodell auch mit den Prämissen des Meta-Modells, aber auch mit der Theorie-Ebene kompatibel sein.

Im Coaching werden von Auftraggebern, Klienten und Coaches Ziele formuliert. In einer expliziten Modellkonstruktion sind sie zu systematisieren und entsprechend dem Meta-Modell in eine Zielstruktur zu integrieren. Diese Zielstruktur lässt sich entsprechend dem Theorie-Universum nach drei Prinzipien ordnen, einem individuellen, einem interaktionistischen und einem systemischen. Dabei geht es dann einerseits um die Beseitigung von Defiziten, andererseits um die Förderung von Potenzialen. Außerdem sind neben der Steigerung von Effizienz auch Ziele zu verfolgen, die ein positives Mensch-Sein und ein gelingendes Leben ermöglichen (*Buer & Schmidt-Lellek 2008*).

Die **REKONSTRUKTION DES KLIENTENTHEMAS** ist eine vertiefte Darstellungsform, während derer Klienten ihre Anliegen in Coaching-Situationen mit Unterstützung des Coachs ausbreiten. Das dient als Grundlage für den weiteren Dialog zwischen Coach und Klient. Das Ziel besteht in der Entwicklung einer bündigen Problemformulierung bzw. Fragestellung. Im Anschluss an das Meta-Modell sollte die Rekonstruktion mehrperspektivisch und „szenisch“ sein, d.h. auch emotionale und leibliche Aspekte erfassen.

In einem expliziten Handlungsmodell sind auch **WIRKUNGSFAKTOREN** bzw. Veränderungsmechanismen zu benennen, die mit den anthropologischen und erkenntnistheoretischen Prämissen kompatibel sind. Als solche lassen sich Veränderungen der Deutungs- und Handlungsmuster von Klienten begreifen.

In manchen Situationen geht es bei Klienten um eine **ERWEITERUNG** von Deutungs- und Handlungsmustern, sodass der Klient das bislang Erlebte in einem neuen Licht sehen und beantworten kann. In anderen Fällen wird der Coach vorschlagen, eine neu zu bewältigende Situation, etwa das Führen eines Kritikgesprächs, im Schonraum des Coachings zu üben. Dann erweitert der Klient seine Handlungs- und Deutungsmuster.

Andere Wirkungen sind **UMSTRUKTURIERUNGEN** von Deutungs- und Handlungsmustern. Wenn Klienten an bestimmten Sichtweisen oder an bestimmten Handlungsstrategien festhalten, obwohl sie sich aktuell nicht bewährt haben, ist es Aufgabe des Coachs, den Klienten zu gewinnen, diese Muster zu Gunsten neu zu erwerbender aufzugeben.

Der **INTERAKTIONSTIL** eines integrativen Handlungsmodells hat sich ebenfalls an den Prämissen des Meta-Modells zu orientieren. Deshalb besteht das anthropologische Ideal für den Dialog in einer Subjekt-Subjekt-Beziehung zwischen Coach und Klient. Der Coach ist zunächst maximal offen, möglichst theoriefrei und non-direktiv. Im weiteren Verlauf des Dialogs muss er aber im Verständnis des hier unterlegten Rekonstruktionsansatzes sowie der postulierten Wirkungsfaktoren eine variable Haltung einnehmen zwischen Direktivität versus Non-Direktivität, Symmetrie versus Asymmetrie sowie Authentizität versus Zurückhaltung. Der Coach wird sich im Sinne der Prozessbegleitung nach Schein (2003) zunächst weitgehend non-direktiv verhalten. Wenn die „richtige“ Problemformulierung gefunden ist, gilt es im Dialog festzulegen, was im Weiteren genau bearbeitet werden soll. Dann wird der Coach zu relevanten Fragestellungen auch seine Expertise in den Dialog einbringen.

Coaching wird heute mit Einzelnen, mit funktions- und hierarchiegleichen Gruppen, mit Teams und als „Organisations-Coaching“ mit mehreren Führungskräften eines Systems praktiziert. Bei der **HANDHABUNG DIESER SITUATION** muss der Coach diagnostizieren und handeln. Dabei wird er allen Parametern, z.B. den jeweiligen Beziehungen oder organisatorischen Bedingungen mit einer phänomenologischen Grundhaltung begegnen und sich von diesen Phänomenen auch erlebnishaft berühren lassen. Er wird einerseits auf dem Hintergrund theoretischer Muster, andererseits auf dem Hintergrund seiner Alltagserfahrung deutend zu erschließen suchen, welche subjektive Bedeutung diesen Parametern aus der Sicht des einzelnen Klienten zukommt. Er muss allerdings auch jeweils eine exzentrische Position gegenüber der Gesamtsituation einnehmen, um seine Rolle in der aktuellen Situation gleichfalls zu erfassen.

### 3.2.4 Die Praxeologie

Bei einem Integrationsmodell fürs Coaching, das über ein breites Theorie- und Methodenuniversum verfügt, sind alle methodischen Maßnahmen und prozessualen Anweisungen auch wieder an den anthropologischen und erkenntnistheoretischen Setzungen auszurichten.

Die **METHODIK** eines Coaching-Modells sollte drei Gruppen von Maßnahmen enthalten: Gesprächsführung, erlebnis- und handlungsorientierte Arbeitsformen sowie Medien. Der Coach startet mit Formen **PROFESSIONELLER GESPRÄCHSFÜHRUNG** im Anschluss an Schein (2003). Dabei wird der Klient immer als Subjekt angesprochen, dessen Deutungsmuster der Professionelle zunächst konzentriert anhören und im Weiteren durch „aktives Zuhören“ präzisieren soll. Diese Form der Gesprächsführung ist kompatibel mit den Prämissen des oben beschriebenen Meta-Modells. Zur vertieften Auseinandersetzung mit dem beruflich Erlebten und zur Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Handlungsmustern ist es sinnvoll, **ERLEBNIS- UND HANDLUNGSORIENTIERTE ARBEITSFORMEN** aus dramatherapeutischen Verfahren wie der Gestalttherapie, dem Psychodrama usw. einzusetzen, so wie sie auch in die systemische Therapie und Beratung eingeflossen sind (v. Schlippe & Schweitzer 2007). Diese Verfahren erweisen sich in ihren anthropologischen und erkenntnistheoretischen Prämissen kompatibel mit der Gesprächsführung von Schein, aber auch untereinander (Schreyögg 2010).

Der Mensch wird als Subjekt begriffen, das lebenslang lernbereit ist. Diese Ansätze werden dem Menschen auch als Leib-Subjekt gerecht, denn hier werden immer Arbeitsformen appliziert, die nicht nur Emotionen ansprechen, sondern auch leibliche Aspekte. So gelingt es etwa durch imaginative Verfahren, das im Beruf Erlebte gegenwärtig zu setzen und im Coaching noch einmal neu auszudeuten. Und es gelingt, nicht nur Vergangenes, sondern auch Zukünftiges zu thematisieren. Viele Fragestellungen von Coaching-Klienten weisen einen so hohen Grad an Komplexität auf, dass es sinnvoll ist, **UNTERSCHIEDLICHE MEDIEN** wie Bausteine, Stifte usw. zu nutzen, um eine aktuelle Fragestellung verstehbar zu machen (Schreyögg 2010). Daneben sind technische Medien wie Audio- und Videogeräte in einer sorgsam Weise zu nutzen.



Zur prozessualen Strukturierung der **METHODENANWENDUNG** bietet sich das psychodramatische Prozessmodell mit seinen drei Phasen an (es entspricht im Wesentlichen dem Prozessmodell in diesem Compendium, *vgl. Kap. 2.3*). Die „**ANWÄRMPHASE**“ dient dazu, Klienten für eine Methodenanwendung überhaupt erst zu gewinnen. Das ist die erste Phase von Coaching-Sitzungen (Kontraktphase, Erstgespräch und Situationsanalyse). Der Coach gibt mit Hilfe von Formen professioneller Gesprächsführung im Dialog Unterstützung, eine bündige Problemformulierung zu finden, die dann die weitere Methodenwahl bestimmt.

Wenn der Coach dann eine methodische Maßnahme vorschlägt und der Klient mit der Wahl einverstanden ist, beginnt die **AKTIONSPHASE** (die Begleitung, d.h. das eigentliche Coaching). Wenn etwa der Klient üben möchte, wie er mit einem Mitarbeiter am besten ein Kritikgespräch führen kann, das einer aktuellen Situation angemessen ist und auch ihm selbst entspricht, wird der Coach den Klienten zu einem kleinen Rollentraining anleiten. Solche Sequenzen dauern so lange, bis der Klient eine für sich befriedigende Form der Gesprächsführung gefunden hat.

Danach soll der Coach in einer „**INTEGRATIONSPHASE**“ (Abschluss) die vom Klienten neu entwickelten Deutungs- und/oder Handlungsmuster in dessen gesamtes Repertoire zu integrieren helfen. Zu diesem Zweck kann der Coach in unserem Beispiel fragen, wie der Klient bislang mit seiner Kritik umgegangen ist, wie er früher anderen Mitarbeitern gegenüber seinen Unmut geäußert hat usw.

#### Literatur

- Bauer, J. (2006). *Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneuronen*. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1969). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt/M.: S. Fischer.
- Birgmeier, B. (2009). Coaching in Fußnoten. In B. Birgmeier (Hg.), *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?* Wiesbaden: VS Verlag.
- Buer, F., & Schmidt-Lellek, C. (2008). *Life-Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Herzog, W. (1984). *Modell und Theorie in der Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Lorenzer, A. (1970). *Sprachzerstörung und Rekonstruktion*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Mead, G.H. (2005). *Geist, Identität und Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp (Orig. 1932).
- Merleau-Ponty, M. (1976). *Die Struktur der Wahrnehmung*. Berlin: De Gruyter.
- Neuberger, O. (1994). *Mikropolitik*. Stuttgart: Enke.
- Piaget, J. (1969). *Das Erwachen der Intelligenz beim Kinde*. Stuttgart: Klett.
- Plessner, H. (1982). *Mit anderen Augen. Aspekte einer philosophischen Anthropologie*. Stuttgart: Reclam.
- Schein, E. (1995). *Organisationskultur*. Frankfurt/M.: Campus.
- Schein, E. (2003). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schlippe, A. v., & Schweitzer, J. (2007). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung* (10. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schmitz, H. (1978). *System der Philosophie, Bd. V. Die Wahrnehmung*. Bonn: Bouvier.
- Schreyögg, A. (2010). *Supervision. Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis* (5., überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Schütz, A. (1981). *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt*. Frankfurt: Suhrkamp (Orig. 1932).

## AUTORENVERZEICHNIS

Dr. phil. Astrid Schreyögg, Dipl.-Psych., Berlin, geb. 1946, Studium der Psychologie und Pädagogik; Supervisorin (DGSy, BDP), Senior Coach (DBVC); Appr. Psycholog. Psychotherapeutin; langjährige Führungserfahrung; Lehr- und Beratungsaufträge im In- und Ausland; Autorin von Lehrbüchern zu Supervision und Coaching sowie Publikationen in Sammelbänden und Fachzeitschriften. Begründerin der Zeitschrift „Organisationsberatung, Supervision, Coaching“ (Springer).

E-Mail: [info@schreyoegg.de](mailto:info@schreyoegg.de)

*Kap. 1.2, 1.4, 1.5, 2.1, 2.2, 2.5, 2.7, 3.2, 3.3, 3.5*

## ÜBER DEN DEUTSCHEN BUNDESVERBAND COACHING E.V. (DBVC)

Der DBVC ist der führende Verband im deutschsprachigen Raum, der sich auf Business Coaching und Leadership fokussiert. Mitglieder des DBVC sind bekannte und profilierte Coaching-Experten, die als Wegbereiter des Coachings in Deutschland gelten. Seiner führenden Rolle gemäß setzt sich der DBVC für Seriosität, Qualitätsstandards und Professionalität im Coaching-Bereich ein.

Als erster Verband verfolgt der DBVC ein „Vier-Säulen-Konzept“ und verbindet Experten aus allen relevanten Feldern – Coaching, Unternehmen, Wissenschaft und Weiterbildung. Er veranstaltet den DBVC Coaching-Kongress und sucht in den DBVC-Dialogforen und Regionalgruppentreffen regelmäßig das Gespräch mit Vertretern von Unternehmen und der Wissenschaft.

Ziel des DBVC ist Förderung und Entwicklung des Coachings in Praxis, Forschung und Lehre, Aus-, Fort- und Weiterbildung. Grundsatz dabei ist das Zusammenwirken von Praktikern, Ausbildern, Wissenschaftlern und Kunden (Vier-Säulen-Konzept).

Dieses Ziel soll insbesondere erreicht werden durch:

- » Die Ausprägung von Qualifizierungsanforderungen und von professionsbezogener Normen sowie die Formulierung einer Berufsethik,
- » die Planung, Förderung und Durchführung wissenschaftlicher Lehr- und Vortragsveranstaltungen,
- » die Anregung, Förderung und Durchführung von wissenschaftlichen Arbeiten und Publikationen,
- » die Entwicklung einer anerkannten Berufsform als Coach.

Kontakt:

DBVC Geschäftsstelle  
Postfach 17 66  
D-49007 Osnabrück  
Tel.: +49 541 5804808  
Fax: +49 541 5804809  
E-Mail: [info@dbvc.de](mailto:info@dbvc.de)  
Internet: [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)



**Deutscher Bundesverband Coaching e.V.**  
**Der Business Coaching-Verband**

**Deutscher Bundesverband Coaching e.V.**

DBVC Geschäftsstelle

Postfach 17 66

D-49007 Osnabrück

Telefon: +49 541 580480-8

Telefax: +49 541 580480-9

E-Mail: [info@dbvc.de](mailto:info@dbvc.de)

[www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)